



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS DE LA SALUD
ESCUELA DE SALUD PÚBLICA
MAESTRIA EN SALUD PÚBLICA 2013-2015
SUBSEDE OCOTAL, NUEVA SEGOVIA**



Tesis para optar al Título de Máster en Salud Pública

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE
ODONTOLOGIA DE LA ESCUELA UNIVERSITARIA DE LAS
CIENCIAS DE LA SALUD EN EL VALLE DE SULA EN EL PERIODO
DE SEPTIEMBRE A DICIEMBRE DEL 2014**

.....

**Autora: Brenda Carolina Tábor Medina
Doctora en Cirugía Dental
Especialista en Rehabilitación Oral**

**Tutora: Msc. Marcia Ibarra
Docente e Investigadora CIES UNAN**

Ocotal, Nueva Segovia, Nicaragua, enero 2015

INDICE

Agradecimiento.....	i
Dedicatoria.....	ii
Resumen.....	iii
I. INTRODUCCION.....	1
II. ANTECEDENTES.....	3
III. JUSTIFICACION.....	6
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
V. OBJETIVOS.....	9
VI. MARCO TEORICO.....	10
VII. DISEÑO METODOLOGICO.....	24
VIII. RESULTADOS.....	30
IX. ANALISIS DE RESULTADOS.....	35
X. CONCLUSIONES.....	38
XI. RECOMENDACIONES.....	41
XII. BIBLIOGRAFIA.....	42

ANEXOS

AGRADECIMIENTO

- A Dios por darme la fuerza y fe para creer lo que parecía a veces difícil de terminar guiándome siempre por el mejor camino.
- A mi familia por su apoyo incondicional en este proceso
- A Guillermo H. por su apoyo incondicional, compañía y estar siempre allí, por cuidar de Camila durante mis viajes para lograr esta meta.
- A mis compañeros y colegas: Alejandra Perdomo, Estefanía Dore, Ibrahim Bueso, Ludovico Pazzetti y Victor Hugo David por esas buenas tertulias, viajes épicos que sin duda alguna están bien atesorados en mi corazón.
- A mis maestros del CIES por facilitarnos sus conocimientos y mostrarnos el amplio mundo de Salud Pública.
- A la Licenciada Rosario Hernández y Doctora Marcia Ibarra por guiarme y apoyarme en la elaboración de Tesis.

DEDICATORIA

A mi hija que es mi motivación e inspiración, gracias por darme este tiempo que te pertenecía.

A mis padres por su fiel apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar y velar por mi hija durante mi preparación.

RESUMEN

Las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional.

La necesidad del diagnóstico clima organizacional en el Departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS surge a raíz del aumento en la demanda de estudios en dicha facultad y la implementación de la Escuela de Ciencias De la Salud en donde se espera un crecimiento del número de catedráticos, y estas dos situaciones requieren de ajustes en los niveles de comunicación y de los niveles de liderazgo, motivación, participación y reciprocidad, mediante transformaciones en los procesos de decisiones, que mejoren la calidad del servicio docente hacia el cambio de lograr un Departamento de Odontología de calidad en la era de la alta tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Se diseñó un estudio descriptivo y transversal, donde el universo de estudio constó de los docentes activos por dos períodos académicos de forma continua al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir Clima Organizacional.

Los principales resultados del estudio en el Departamento de Odontología apuntan hacia la existencia de dificultades en las cuatro variables *liderazgo, motivación, reciprocidad y participación* lo que incide desfavorablemente en el clima organizacional.

En general, se concluyó que el clima organizacional no es satisfactorio, El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y

profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal.

Se recomendó al cuerpo docente trabajar en los factores del clima que están causando malestar, con el fin de mejorar el clima laboral y que esto se vea reflejado en el buen comportamiento de los empleados.

I. INTRODUCCION

Se entiende por clima organizacional al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional que propician de manera constante la satisfacción de las personas, su excelente creatividad y productividad, su formación, la calidad y buen servicio a nivel individual y grupal, las relaciones interpersonales y la integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales que les son comunes ¹

El clima laboral se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su desarrollo o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto con el estudio del clima laboral lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán al desarrollo de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

En esta investigación “Clima Organizacional del Departamento de Odontología de la Escuela Universitaria de las Ciencias de la Salud de la UNAH en el Valle de Sula se ha desarrollado en un ambiente de aceptación, calidez y confianza que permitiera a los miembros docentes dialogar acerca de valores, actitudes y creencias y así aplicar la encuesta de la OMS en la escala de Likert en el análisis del comportamiento organizacional para evaluar los niveles de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación dentro del departamento de Odontología.

Los estudios existentes sobre comportamiento organizacional³, han demostrado que la imagen percibida al interior y proyectada al exterior por los miembros de una organización, incide directamente en la motivación, compromiso y desempeño de ellos.

Esta imagen de su entorno de trabajo se convierte en su marco de referencia mediante el cual interpreta las demandas del Departamento para escoger los comportamientos a seguir.

Con el presente estudio, se pretende hacer evidente el clima organizacional dentro del Departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS que ayudará a identificar fortalezas y debilidades de la organización a través de la percepción que los docentes tienen de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento, brindando de esta forma recomendaciones de mejora del clima organizacional, siendo el medio en el cual se desenvuelven los docentes en el día a día de la organización, para motivarlos a realizar un mejor trabajo permitiendo la proactividad de estos con la intención de mejorar el servicio a la comunidad universitaria demandante en la licenciatura de Odontología en un clima favorable.

Esta investigación constituye un requisito para obtener la Maestría en Salud Pública del Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua CIES-UNAN.

II. ANTECEDENTES

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmósfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como clima organizacional.

A continuación se presentan una serie de investigaciones que se han realizado, sobre clima organizacional, esto con el fin de proporcionar evidencia sobre el estudio de éste; sin embargo, es oportuno mencionar que si bien, según la bibliografía, es un tema que se ha venido estudiando cada vez con mayor frecuencia, aún es difícil encontrar gran cantidad de evidencia.

Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de Experiencia cubana en la medición del clima organizacional⁴

La investigación se realizó a través de una herramienta propuesta por la OPS, que mide las variables de liderazgo, motivación, participación y reciprocidad.

Como resultado se obtuvo que las dimensiones más afectadas fueron las de motivación, reciprocidad, lo que guarda relación con lo ya planteado, de que el clima está muy influido por las características de los miembros de la organización (motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan).

La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Perú. 2001⁶.

Las variables que se utilizaron fueron las de motivación, comunicación y liderazgo. En cuanto al clima organizacional, más específicamente, se identificó que 64 de los 137 encuestados (46.7%) consideraban con mayor importancia la seguridad que puedan sentir en su trabajo, es decir la estabilidad laboral, y esto depende del tipo de contrato que tengan y la categoría de su puesto, Se llegó a la conclusión de que la cultura organizacional, que tienen en el INO, orienta los procesos administrativos y determina el clima organizacional.

Este estudio permite dar una idea de que es necesario tomar en cuenta otras variables externas a la organización, como podrían ser el sexo y la edad, además del tipo de contrato y función que desempeñan en la organización, variables que se integraron al presente estudio, ya que según Álvarez podría existir una relación entre los diferentes contextos del empleado, los internos y externos.

Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital Victoria, Valdivia, Chile. 2003⁵

Se obtuvo como resultado que el clima organizacional existente en el Hospital de Victoria es regular, por lo que se consideró incapaz de impulsar la mejora de la administración hospitalaria.

Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos. Cuba, 2003⁸.

El objetivo de la investigación fue identificar la percepción de los directores de áreas de salud sobre el clima organizacional en sus instituciones.

Las variables que se midieron en dicho trabajo fueron las siguientes con 4 dimensiones cada una: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.

En general, las dimensiones del clima organizacional medido en los directores de áreas de salud en el país, el mejor comportamiento lo manifiesta la dimensión liderazgo, seguido de la dimensión participación y reciprocidad y el peor resultado lo aporta la dimensión motivación, con todas sus categorías por debajo del punto mínimo aceptable.

Caracterización del clima organizacional del Policlínico Universitario “Cecilio Ruiz de Zarate” de la Provincia de Cienfuegos. 2006⁷.

Se estudiaron cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

Para la realización del presente estudio se tomó el modelo propuesto por el Programa Subregional para el Desarrollo de la Capacidad Gerencial en los Servicios de Salud de Centroamérica, propuesto por la OPS.

No hay trabajos previos que analicen el clima organizacional en el Departamento de Odontología de la Escuela Universitaria de Ciencias de la Salud de la UNAH en el Valle de Sula.

III. JUSTIFICACION

Con esta investigación se pretende buscar alternativas para mejorar el “clima organizacional” que pueda inducir a las opciones optimizadoras de los niveles de liderazgo, Motivación, Reciprocidad y percepción en los docentes de la Facultad de Odontología con la intención de mejorar el servicio de la comunidad universitaria demandante de la licenciatura en Odontología en un clima favorable de la realización del personal y organizacional. Interesa mejorar no solo el comportamiento del docente en los departamentos de Odontología, interesa mejorar su liderazgo en las aulas con transmisiones de motivación hacia sus estudiantes provocando una mejor percepción y reciprocidad en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En la OMS acepta mejorar los niveles de “clima organizacional” en las aplicaciones en las organizaciones de salud. Y existe el consenso en admitir el conjunto de Atributos que hacen referencia a la calidad de ambiente de Trabajo. El clima organizacional es el resultado de la percepción individual sobre las características y cualidades organizativas, destacando la dimensión perceptiva individual⁹. El análisis del comportamiento de las dimensiones (Liderazgo, Motivación, Participación y Reciprocidad) es con la intención de generar mejores ambientes de trabajo para que beneficie el entorno del Departamento de Odontología de la Escuela Universitaria de Ciencias de la Salud de la UNAH en el Valle de Sula.

La Administración Educativa es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. La organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización, Henri Fayol, uno de los pioneros de la administración, ya establecía que las funciones y elementos de la administración eran inherentes a toda organización, incluyendo, entonces, las de índole educativa¹⁰.

La necesidad del estudio clima organizacional en el Departamento de Odontología de la Escuela Universitaria de Ciencias de la Salud de la UNAH en el Valle de Sula

surge a raíz del aumento en la demanda de estudios en dicha facultad. Y nace de la implementación de la Escuela de Ciencias De la Salud en donde se espera un crecimiento del número de catedráticos, y estas dos situaciones requiere de ajustes en los niveles de comunicación y de los niveles de liderazgo, motivación, participación y reciprocidad, mediante transformaciones en los procesos de decisiones, que mejoren la calidad del servicio docente hacia el cambio de lograr un Departamento de Odontología de calidad en la era de la alta tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Clima organizacional se encarga del comportamiento humano, y pertenece a las ciencias sociales y por lo tanto genera errores que pueden ocasionar problemas de “Liderazgos, Motivación, Reciprocidad y Participación”. La aplicación de la escala de Likert genera un análisis FODA (Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas) que induce a que las debilidades se puedan convertir en fortalezas y que amenazas se puedan transformar en oportunidades hacia el desarrollo académico e investigativo de la facultad de odontología de la UNAH VS.

Evaluar el ambiente laboral genera situaciones que están afectando al personal en el desarrollo de sus actividades, las cuales se necesitan mejorar en los siguientes factores: cambio de actitudes de negativas a positivas, motivación, mejorar el “clima laboral”, eventos de integración, reconocimientos, mayor participación, sentido de pertenencia, crecimiento, reglas de promoción (ascender de puesto), seguridad laboral, conformación de equipo de trabajo, conocimiento de misión y visión mejorando su ambiente de trabajo y la percepción del mismo.

Mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a complementar la misión de la organización.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con los aspectos enunciados previamente, se formula la siguiente pregunta para el estudio:

¿ Cómo mejorar el “clima organizacional” que pueda inducir a la optimización de los niveles de Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación en los docentes del Departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-vs con la intención de mejorar el servicio a la comunidad universitaria demandante de la licenciatura en Odontología?

Partiendo de la pregunta anterior, surgen estas interrogantes:

1. ¿Cuáles son las características de los niveles de liderazgo en el recurso humano docente del Departamento de Odontología?
2. ¿Cuál es la relevancia de mejorar los niveles de motivación en los catedráticos del departamento de Odontología?
3. ¿Cuáles son los niveles de Reciprocidad que existe entre los catedráticos del Departamento de Odontología de la UNAH VS?
4. ¿Cuáles son los aspectos para mejorar los niveles de participación en los catedráticos del departamento de Odontología de la UNAH VS?

V. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Analizar el “clima organizacional” que pueda inducir a la optimización de los niveles de liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación en los docentes del Departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS con la intención de mejorar el servicio a la comunidad universitaria demandante en la licenciatura en Odontología

5.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las características de los niveles de liderazgo en el recurso humano docente en el departamento de odontología de la UNAH-VS.
2. Conocer la relevancia de mejorar los niveles de motivación en los catedráticos en el departamento de Odontología de la UNAH-VS
3. Determinar los niveles de Reciprocidad que existe en el grupo de catedráticos del departamento de Odontología de la UNAH-VS
4. Describir los aspectos para mejorar los niveles de participación en los catedráticos del departamento de Odontología de la UNAH-VS

VI. MARCO TEORICO

Daft¹¹, en su libro teoría y diseño organizacional, define a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente.

Una de las características principales, de las organizaciones, es que están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas.

El autor menciona las funciones que una organización debe de cumplir, entre las que se encuentra:

- Reunir recursos para alcanzar las metas y resultados deseados
- Producir bienes y servicios con eficiencia
- Facilitar la innovación
- Utilizar productos modernos y tecnologías basadas en computadoras
- Adaptarse e influir en un ambiente cambiante
- Crea valor para los propietarios, clientes y empleados
- Acomodarse a los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional, motivación y coordinación de los empleados.

Es necesario que las organizaciones cumplan con dichas funciones, con el fin de que estas lleven la dirección y alcancen los objetivos que se elaboraron en su planeación.

Por otro lado, es necesario entender que las organizaciones tienen diferentes perspectivas que ayudan a entender su funcionamiento, una de ellas es: la visualización de la organización como un sistema abierto que encara y configura a la organización.

La organización, como un sistema abierto, debe estar en permanente convivencia con el exterior para poder sobrevivir, por lo que debe estar en constante cambio, adaptándose a las necesidades del ambiente en forma continua, de donde toma

recursos en bruto, como lo son los humanos, económicos y financieros para llevarlos a la organización, pasando por un proceso de transformación y, poder así, llevarlos de nuevo al exterior ya en forma de producto o servicio¹¹.

Según la OPS, el desarrollo organizacional se entiende como un conjunto de actividades para llevar a cabo un cambio planeado, que tiene como base los valores humanistas, esto con el único fin de mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados¹²; así como, desde mi punto de vista, la satisfacción de los usuarios.

Es importante mencionar que todo cambio siempre genera resistencia, aunque esto no siempre es negativo, ya que da una idea de cómo los individuos se van a comportar, además de que señala cierto grado de estabilidad; sin embargo, muchas veces puede resultar una fuente de conflicto, ya que obstaculiza la adaptación y el progreso¹³.

Esta resistencia se da porque existe una cultura que determina el comportamiento de las personas, ya que ésta se considera como un conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que comparten todos los miembros de la organización y que se enseña a aquellas personas que se van integrando a la organización; generalmente nadie sabe que existe, a pesar de que todos están inmersa en ella.

Otra definición de cultura es la que refiere a ella como el conjunto de hábitos, valores, tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización. Representa la forma tradicional en la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los trabajadores de la organización¹⁴, por lo cual es sumamente difícil intervenir en ella.

La cultura organizacional posee gran poder y existe la necesidad de enfrentarse a ella cuando se quiere dar un cambio, ya que este regularmente viene acompañado de estrategias que pueden ir en contra de las normas básicas de esa cultura y sus valores¹¹.

La cultura organizacional se manifiesta a través del comportamiento y el clima organizacional. Si bien, en todo este proceso de cambio, en atención a las exigencias del exterior, las organizaciones también deben preocuparse por todo aquello que ocurre dentro de la organización, es decir el clima organizacional (CO), el cual se entiende como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros¹⁵.

Hall, citado por Álvarez, define al clima organizacional como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento.

Este mismo autor cita a Dessler, quien hace referencia al hecho de que la definición de CO, se mueve entre aspectos tanto objetivos como subjetivos y es debido a eso que existe una gran cantidad de definiciones sobre el tema, sin embargo, ha optado por elaborar su propia definición que se divide en tres enfoques:

- Estructuralista: conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que lo forman.
- Subjetivo: opinión que el trabajador se forma de la organización.
- Síntesis: cuando el trabajador se forma una opinión sobre la organización y la manera en como el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes, influyen sobre las actividades, creencias y valores, motivando o no a las personas que trabajan en una organización¹⁶.

Tanto la cultura como el clima organizacional deben ser estudiados y analizados constantemente, con el fin de perfeccionarlas para poder lograr una alta motivación de los individuos y, con ello, una mayor eficiencia; sin embargo, hay que tomar en cuenta que el clima organizacional no es más que un reflejo de la cultura de la organización.

Teorías en el estudio del clima organizacional

Teorías de la administración

Teoría clásica

Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

- **técnicas:** producción de bienes o servicios de la empresa.
- **comerciales:** compra, venta e intercambio.
- **financieras:** búsqueda y gerencia de capitales.
- **de seguridad:** protección de los bienes y de las personas.
- **contables:** inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- **administrativas:** integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

- 1. División del trabajo:** especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
- 2. Autoridad y responsabilidad:** derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
- 3. Disciplina:** obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- 4. Unidad de mando:** recibir órdenes de sólo un superior.
- 5. Unidad de dirección:** asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- 6. Subordinación de los intereses individuales a los generales:** por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
- 7. Remuneración del personal:** debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
- 8. Centralización:** concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.

- 9. Cadena escalar:** línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
- 10. Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
- 11. Equidad:** amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12. Estabilidad del personal:** disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
- 13. Iniciativa:** capacidad de visualizar un plan y su éxito.
- 14. Espíritu de equipo:** armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización¹⁷.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

Teoría del comportamiento organizacional

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas¹⁸

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma¹³.

Por ello, es importante tratar de entender, dentro de un Departamento de enseñanza superior, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al estudiante

Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores¹⁵.

Motivación humana

En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento.

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.

De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía¹⁴

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow, formula una hipótesis, en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:

- 1. Fisiológicas:** físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
- 2. Seguridad:** seguridad y protección del daño físico y emocional
- 3. Sociales:** afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. Estima:** respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
- 5. Autorrealización:** crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide¹¹

La motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, ya que, definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

Liderazgo

El análisis del liderazgo, en el estudio del clima organizacional, es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento de ésta.

El liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas¹⁹. Según el enfoque de las relaciones humanas, existen diversas teorías que explican el liderazgo, como lo son, la teoría de rasgos de personalidad la cual busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores¹³; y la teoría de estilos de liderazgo.

Teoría de estilo de liderazgo

Los líderes tienen cierto tipo de comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo. Esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo²⁰:

1. Liderazgo autocrático: imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.

2. Liderazgo liberal: el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.

3. Liderazgo democrático: un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no está presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal.

Según la definición de liderazgo, se puede identificar que este es de suma importancia para el análisis del clima organizacional, ya que es a través de los

líderes y su estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional.

Es por esto que se puede asumir que estas teorías, por muy diferentes que sean, pueden llegar a ser complementarias y explicar mejor el fenómeno de estudio y su comportamiento.

Es imposible pensar que este trabajo se adapte a una teoría, por lo que no se toma una sola, debido a la complejidad que representa el estudio del clima organizacional.

En relación a la reflexión anterior, es importante mencionar que la Organización Panamericana de la Salud (OPS) elaboró la teoría de la organización de los sistemas de salud, retomando partes importantes de todas las teorías ya mencionadas, fortaleciendo el planteamiento de que si bien las organizaciones son diferentes una de otra, incluso las del sector salud, estas parten de la misma base.

Teoría y técnica de desarrollo organizacional de la Organización Panamericana de la Salud¹⁵

La Organización Panamericana de la Salud, en la búsqueda por la mejora de los servicios de salud, implementa un programa sub-regional de desarrollo de la capacidad gerencial de los sistemas de salud, donde recupera metodologías y herramientas a través de diferentes teorías administrativas que, si bien se aplican de manera muy general a diferentes tipos de organización, la OPS las adaptó para conformar un modelo de análisis y de desarrollo organizacional que se ajuste específicamente a las unidades de salud.

Por lo que propone, basándose en dichas teorías, una propia que sustente la dinámica organizacional de las instituciones de salud, llamándola Teoría de la Organización de los Sistemas de Salud, donde existen dos proyecciones importantes:

1. Desarrollo institucional (organizacional)
2. Gestión y capacidad gerencial

La primera de ellas, se relaciona con todo aquella intervención que impulse los cambios planeados para el desarrollo de la institución.

La gestión y capacidad gerencial toma su importancia, dentro de esta teoría, en la función y capacidad gerencial para la toma de decisiones, así como la identificación de necesidades de cambio y la introducción de estos cambios a la organización.

En función de esto, se puede diseñar un modelo de análisis de la organización que permita diagnosticar problemas en diferentes dimensiones de la organización. El modelo analítico, propuesto por la OPS con base en esta teoría, se comprende de cuatro áreas críticas:

- Ambiente
- Estructura
- Funcionamiento y
- Clima organizacional

El área crítica número cuatro toma gran importancia en esta investigación, ya que se pretende evaluar el clima organizacional de un departamento.

En el análisis del clima organizacional se considera la dimensión psicosocial de la organización, ya que analiza asuntos relacionados con cuestiones psicológicas y sociales, a través de: identificación de los estilos de liderazgo; interpretación de factores y niveles de motivación y satisfacción personal; calificación de los esquemas de reciprocidad; y la identificación de los mecanismos de participación en los procesos grupales de la organización.

En este marco, la OPS propone áreas críticas y variables para el análisis del clima organizacional, así como un instrumento que abarca las dimensiones que permitirían, no solo la evaluación del clima organizacional, sino también el alcance de algunos de los objetivos y políticas establecidas, ya que estas se encuentran relacionadas con el fomento de un buen o mal clima organizacional. El análisis de este se realiza a través de una evaluación que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, mismas que inciden en las

motivaciones y el comportamiento de las personas; es un instrumento que se elaboró con base en las necesidades de las unidades de salud, por lo que se considera un buen instrumento para esta investigación, además de haber sido elaborado por un organismo de reconocimiento internacional; por ello, a pesar de que si bien existen diversos cuestionarios que permiten estudiar el fenómeno, este ya ha sido probado y validado en instituciones de salud, ya que se elaboró tomando en cuenta las características muy particulares de este tipo de organizaciones.

Dimensiones para el análisis del clima organizacional

El modelo de análisis de clima organizacional, propuesto por la OPS, define 4 grandes dimensiones de evaluación que, a su vez, se dividen en 4 variables cada una. A continuación se presentan *ad integrum* los conceptos para cada una.

- **Liderazgo.**- Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.
 - **Dirección.**- Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
 - **Estímulo de la excelencia.**- Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.
 - **Estímulo del trabajo en equipo.**- Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.
 - **Solución de conflictos.**- Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.

- **Motivación.-** Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.
 - ❑ **Realización personal.-** Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.
 - ❑ **Reconocimiento de la aportación.-** Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.
 - ❑ **Responsabilidad.-** Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
 - ❑ **Adecuación de las condiciones de trabajo.-** Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.

- **Reciprocidad.-** Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.
 - ❑ **Aplicación del trabajo.-** Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.
 - ❑ **Cuidado del patrimonio institucional.-** Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.
 - ❑ **Retribución.-** La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en

beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.

- ❑ **Equidad.**- Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.

- **Participación.**- Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.

- ❑ **Compromiso por la productividad.**- Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos. Para lograr que exista un compromiso con la productividad, es necesario que se establezcan ciertas condiciones:

- Parámetro de referencia de la productividad
- Parámetro de referencia del rendimiento
- Aceptación de metas comunes
- Responsabilidad común
- Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento

- ❑ **Compatibilidad de intereses.**- Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales. Existen retos para lograr la participación organizada:

- Competencia para obtener recursos limitados
- Distribución del poder
- Tendencias a la autonomía

- ❑ **Intercambio de información.**- La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.

- ❑ **Involucramiento en el cambio.**- Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo

que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización¹⁵

Esta investigación presenta como dimensiones: el liderazgo, la motivación, la participación y la reciprocidad. En esta dirección “Clima organizacional”, analiza el comportamiento del docente en el cumplimiento de sus metas académicas y en general analiza la productividad de cualquier organización educativa y esta investigación analiza el comportamiento interno del Departamento de Odontología de la Escuela de las Ciencias de la Salud de la UNAH en el Valle de Sula.

VII. DISEÑO METODOLOGICO

a) Tipo de Estudio

Estudio descriptivo, de corte transversal.

b) Área de Estudio

El estudio se realizó en el departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH en el Valle de Sula.

c) Universo

El universo del estudio está constituido por los docentes que laboran en el Departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS.

d) Muestra

La muestra está constituida por los docentes que cuentan con más de dos períodos de laborar en el Departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS.

e) Unidad de Análisis

Los docentes del Departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS que imparten clases en el III periodo académico 2014.

Criterios de Selección

➤ Criterios de Inclusión

Todos los docentes de Odontología que tienen más de dos períodos académicos laborando dentro del departamento de Odontología

➤ Criterios de Exclusión

- Docentes que tengan menos de dos períodos laborando en el departamento
- Docentes que se niegan a participar en el estudio
- Docentes que no laboren en el Departamento de Odontología

- Docentes que sirvan clases al Departamento de Odontología pero que dependen laboralmente de otro departamento
- Los gerentes de la unidad de Odontología

f) Variables de Estudio

Para el Objetivo 1:

Identificar las características de los niveles de liderazgo en el recurso humano docente en el departamento de odontología de la EUCS de la UNAH-VS.

- a. Estímulo al trabajo
- b. Dirección
- c. Solución de conflictos
- d. Estímulo por excelencia

Para el objetivo 2:

Conocer la relevancia de mejorar los niveles de motivación en los catedráticos en el departamento de Odontología de la UNAH-VS

- a. Realización personal
- b. responsabilidad
- c. adecuación de las condiciones de trabajo
- d. reconocimiento de la aportación

Para el objetivo 3:

Determinar los niveles de reciprocidad que existe en el grupo de catedráticos del Departamento de Odontología

- a. aplicación al trabajo
- b. cuidado del patrimonio institucional
- c. retribución
- d. equidad

Para el objetivo 4:

Describir los aspectos para mejorar los niveles de participación en los catedráticos del departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

- a) Compromiso con la productividad
- b) compatibilidad de caracteres
- c) intercambio de información
- d) involucrarse en el cambio

g) Fuente de Información

Fuentes Primaria a través del contacto directo con el sujeto en estudio (los catedráticos) tales con la observación, la entrevista y el cuestionario.

h) Técnica de Recolección de Información

Para recolectar la información se realizó un cronograma de actividades, donde se delimitó bien el tiempo que tomó la recolección de la información por área organizativa, priorizando aquellas donde se encuentre la mayor concentración de docentes

i) Instrumento de recolección de Información

El material utilizado fue la encuesta. Tras haberla elaborado, nos dimos cuenta que es una buena herramienta para medir las variables de interés del estudio. Es el documento formado por un conjunto de preguntas, las que se realizaron de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con la información recabada, con lo que recogimos la información precisa.

La estructura de la encuesta consta de los siguientes datos:

El cuestionario que se propuso tuvo como objetivo presentarles una guía real propuesta por la Organización Panamericana para la Salud (OPS) para la investigación y medición del clima organizacional en una entidad cualquiera; abarca las variables de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, y estas a su vez se dividen en cuatro sub variables.

El instrumento está elaborado con base en 80 afirmaciones distribuidas aleatoriamente, el cual fue aplicado de forma confidencial, donde los docentes emitieron juicios que, a su modo de percibir la realidad, caracterizan a la organización. *Ver Anexo 3*

j) Procesamiento de la Información

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS y EXCEL. Según el constructo inicial se definen operacionalmente cada una de las cuatro áreas, es decir se especifican las actividades u operaciones necesarias para medirlas, para poner de manifiesto el atributo lo que da pie a que cada uno de estos cuatro parámetros de análisis se subdivide a su vez en cuatro subvariables cada uno, que se definen a su vez operacionalmente y es a partir de esas definiciones operacionales que redactaron las proposiciones o ítems que comprenden el cuestionario. Estos ítems están formulados como proposiciones verdaderas y se refieren a hechos concretos, a cosas que pueden ocurrir o no en la organización. La respuesta implica la emisión de un juicio en el sentido de sí esto sucede o no

sucede, el sujeto expresa su criterio de acuerdo a lo que se refiere en cada ítem. El instrumento tiene un total de 80 preguntas y se responde sin límite de tiempo. Cada una de las subvariables se mide con 5 preguntas. *Ver anexo 3*

Los ítems son dicotómicos y se responden como verdaderos o falsos. En este caso la medida está en una escala nominal y la respuesta considerada "correcta" toma el valor de 1, no importa que sea verdadera o falsa, y la "incorrecta" el valor de 0. Entrecorramos correctas e incorrectas porque en este tipo de instrumento la respuesta correcta es realmente aquella que refleja el verdadero sentir del individuo.

Para calificar cada ítem o pregunta se suman todas las respuestas "correctas", o sea, todos los unos, obtenidos por los empleados estudiados y luego se busca el promedio correspondiente a las mismas, lo que hace que el resultado siempre tome valores numéricos de 1 o fracción.

Posteriormente se suman los promedios correspondientes a las cinco preguntas que componen dicha subvariable. El resultado de cada subvariable tomará valores numéricos entre 5 y 0, siendo posible cualquier valor en el continuo. El 5 significa la valoración más positiva y el 0 la más negativa. Con estos resultados se grafican cada uno de los cuatro parámetros de análisis o áreas críticas de manera que se haga evidente la situación en un perfil integrado por los valores de las cuatro subvariables que integran cada una de las variables.

Para interpretar los resultados o evaluar el clima organizacional, como cada una de las subvariables va a tomar cualquier valor entre 0 y 5, si los resultados están por debajo de 2.5 se interpreta como que el clima es no satisfactorio en un nivel bajo en ese parámetro y entre más se aproxime a 0 menos satisfactorio será. Por encima de 2.5 a 3.9 será un nivel medio poco satisfactorio, y arriba de cuatro será un nivel alto satisfactorio entre más próximo a 5 más satisfactorio será. *Ver Anexo 4, tabla 1.*

k) Consideraciones Éticas

La información se manejó confidencialmente y solo para efecto del estudio. Se presentó una hoja informativa a cada participante del departamento de Odontología, explicando el motivo del trabajo, y se pidió autorización para la realización de este estudio a las autoridades correspondientes del lugar donde se llevó a cabo.

l) Trabajo de Campo

La encuesta lo realizó la investigadora y autora de la tesis con la ayuda de encuestadores.

Después se recopiló toda la información y se analizó los datos categóricos.

Y por último se redactó el informe de investigación.

VIII. RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos y recolectada la información a través de encuestas y cuestionarios; se procedió a la revisión y tabulación de los mismos para su análisis e interpretación

Objetivo 1 Identificar las características de los niveles de liderazgo en el recurso humano docente en el departamento de odontología de la UNAH-VS

1. Resultados en relación a Dirección:

En cuanto a los resultados en la subvariable de Dirección se puede ver que su calificación está en un nivel bajo no satisfactorio, 2.37 / 5 donde se encuentra una marcada división en los encuestados donde solo el 40% de las veces el jefe se preocupa porque se entienda bien el trabajo y cuando se presenta un problema no se sabe quién debe resolverlo, pero la dirección se ve bien encaminada en un 52% en cuanto al aporte de ideas y mejoras a la calidad del trabajo junto con las funciones que cada uno debe realizar. *Ver Anexos 4, tabla 2*

2. Resultados en relación a Estímulo al Trabajo

Los resultados nos muestran que el estímulo al trabajo está en un nivel medio poco satisfactorio 2.79 / 5 donde el 59% afirma que todos aportan ideas para mejorar el trabajo, pero a menudo se inician trabajos que no saben sus objetivos, y que el fruto del trabajo son de unos pocos. *Ver Anexos 4, tabla 3*

3. Resultados en relación a solución de conflictos

En cuanto al análisis en la solución de conflictos está en un nivel bajo no satisfactorio 1.67 / 5 viéndose más afectada por la posición que adoptan algunos compañeros que la perciben de ser no sincera, y que no siguen métodos para encontrar soluciones creativas aunque si se observa que si piensan en un 51% que si hay alguien interesado en resolverlo. *Ver Anexos 4, tabla 4*

4. Resultados en relación al estímulo por excelencia

En el análisis del estímulo a la excelencia se observa que está en un nivel bajo no satisfactorio 1.78 / 5 influenciado este resultado por la poca transmisión al personal sobre técnicas relacionados con el trabajo, donde el 25% percibe que los programas de capacitación son para pocos, lo que lleva a que un trabajo difícil se retarde en resolver. *Ver Anexos 4, tabla 5*

Objetivo 2. Conocer la relevancia de mejorar los niveles de motivación en los catedráticos en el departamento de Odontología de la UNAH-VS

1. Resultados en relación a la responsabilidad

En cuanto a responsabilidad se encontró un promedio de 2.9 / 5 en un nivel medio siendo poco satisfactorio donde el 85% coincide en que toda decisión es necesaria consultarla con los superiores pero el 37% aducen que las ideas que se dan sobre el mejoramiento del trabajo no se llegan a ejecutar. *Ver Anexos 4, tabla 6.*

2. Resultados en relación a la realización personal

Los resultados sobre realización personal de 2.54 / 5 la colocan en un nivel bajo siendo no satisfactorio donde el 44% de los encuestados no se sienten realizados profesionalmente afectando además que el 29% percibe grupos con normas y valores que no favorecen el trabajo de la organización *Ver Anexos 4, tabla 7*

3. Resultados en relación a la adecuación de las condiciones de trabajo

Los resultados para la adecuación de las condiciones de Trabajo son de 1.12 / 5 ubicándola en un nivel bajo que es no satisfactorio para la motivación del Departamento, donde solo el 11% de los encuestados está de acuerdo con las condiciones de trabajo presentes, solo el 14% aduce que el ambiente de trabajo es agradable y que el 14 % no se siente satisfecho con el ambiente físico del departamento *Ver Anexos 4, tabla 8*

4. Resultados en relación al reconocimiento de la aportación

El reconocimiento de la aportación está en un promedio de 2.27 / 5 nivel bajo no satisfactorio para la motivación dentro de la organización viéndose afectado porque solo el 29% piensa que si se valora al que trabaja bien y un 18% de los docentes percibe que el departamento da reconocimiento especial al buen desempeño y el 77% menciona que el grupo merece reconocimiento. *Ver Anexos 4, tabla 9*

Objetivo 3. Determinar los niveles de Reciprocidad que existe en el grupo de catedráticos del departamento de Odontología de la UNAH-VS

1. Resultados en relación a la aplicación al trabajo

El análisis de la aplicación al trabajo resultó con un promedio de 2.83 / 5 en un nivel medio pero sigue siendo poco satisfactorio, este resultado se ve afectado porque los docentes hacen su trabajo como les parece, sin embargo son responsables en la aplicación del trabajo en forma adecuada y favorable, con un 85% de afirmaciones. *Ver Anexos 4, tabla 10*

2. Resultados en relación al cuidado del Patrimonio Institucional

El análisis del cuidado del patrimonio institucional logró un puntaje de 1.28 / 5 colocándolo en un nivel bajo siendo no satisfactorio para la reciprocidad en donde el mayor problema se encontró en el poco orden que reina en el lugar de trabajo, el 22 % menciona la frecuencia con que los compañeros hablan mal de la organización así como el 22% aduce que no hay buen cuidado de los bienes de la organización debilitando el fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional. *Ver Anexos 4, tabla 11*

3. Resultados en relación a retribución

En relación a la retribución entra en un nivel bajo pero poco satisfactorio 2.76 / 5, se identifica que las personas son reconocidas por la organización, el 70% percibe que

si se ofrecen buenas oportunidades de capacitación pero existe la percepción de que señalan y están pendientes solo de los errores. *Ver Anexos 4, tabla 12*

4. Resultados en relación a Equidad

El análisis de Equidad muestra un 1.50 / 5 de promedio, correspondiendo a un nivel bajo no satisfactorio, el ítem que más afecta esta puntuación es que cada departamento trabaja por su lado de manera que no hay un sistema equitativo con condiciones de igualdad en trabajo y beneficios *Ver Anexos 4, tabla 13*

Objetivo 4. Describir los aspectos para mejorar los niveles de participación en los catedráticos del departamento de Odontología de la UNAH-VS

1. Resultados en relación a Compromiso con la Productividad

El análisis del compromiso con la productividad se comportó en un promedio de 1.09, entrando en un nivel bajo no satisfactorio, donde el espíritu de equipo en la organización es del 18% y que en un solo 18% se resuelven los problemas entre grupos de trabajo de manera óptima para la organización. *Ver Anexos 4, tabla 14*

2. Resultados en relación a Compatibilidad de Intereses

En cuanto a la compatibilidad de Intereses con un promedio de 1.91 / 5 entra en un nivel bajo no satisfactorio donde en un solo 18% se logra solventar los problemas debido a la circulación de información inexacta y donde en un 33% de las veces los departamentos viven en conflicto. *Ver Anexos 4, tabla 15*

3. Resultados en relación al Intercambio de Información

En el análisis de intercambio de información con un promedio de 2.53 / 5 podemos deducir que demuestra un nivel bajo no satisfactorio viéndose más afectada en el ítem donde solo 29 % de las veces hay flujo de información, entre los grupos para el desarrollo de metas comunes. *Ver Anexos 4, tabla 16*

Resultados en relación a Involucrarse con el Cambio

Al analizar involucrarse en el cambio con un promedio de 1.50 / 5 entrando en un nivel bajo no satisfactorio para la organización donde el mayor problema que refleja la encuesta es que hay una marcada oposición a todos los cambios, donde solo un 14% de la veces encuentran respaldo de los niveles superiores, y cuando hay cambios por parte de los niveles superiores solamente un 30% llegan a ser positivos para la organización *Ver Anexos 4, tabla 17*

IX. ANALISIS DE RESULTADOS

- El análisis de la variable Liderazgo con una promedio total de 2.15 /5 calificación no satisfactoria (nivel bajo), variable que necesita mejoramiento, si tomamos la definición de liderazgo, se puede identificar que este es de suma importancia en una organización ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional según la Teoría de estilo de liderazgo el que predomina en el Departamento de Odontología es una mezcla entre Liderazgo liberal y autócrato donde se delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder con imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal. *Ver anexo 4, tabla 18,22 gráfico 1,5.*
- Respecto al perfil de actitudes resumidos en la variable de Motivación con 2.2 / 5 promedio, calificación no satisfactoria (nivel bajo), se debe poner énfasis en esta variable, con el fin de llegar a un nivel satisfactorio para activar a los empleados del área, recordando que es un aspecto importante en el comportamiento de los docentes, ya que la motivación mueve a este grupo humano a desempeñar mejor sus labores, caso contrario impide a estas personas dar lo mejor de sí mismo, y buscar mejoras para la adecuación de las condiciones de trabajo tales como condiciones ambientales, físicas y psicosociales, y recursos para el cumplimiento de las funciones asignadas ya que fue la que presentó menor puntuación, así como lo explica y sustenta la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en

su comportamiento y Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas. *Ver anexo 4, tabla 19,22 gráfico 2, 5.*

- Daft1, en su libro teoría y diseño organizacional, define a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y formadas por personas donde las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas, ésta teoría sustenta la baja calificación en reciprocidad de 2.10/5 calificación baja no satisfactoria, donde uno de los ítems más afectados fue el de Equidad donde se tendrá que buscar estrategias con un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios así como el fortalecimiento del prestigio y valores de la institución. *Ver anexo 4, tabla 20,22 gráfico 3, 5.*
- Stephen R. menciona que todo cambio siempre genera resistencia, aunque esto no siempre es negativo, ya que da una idea de cómo los individuos se van a comportar, además de que señala cierto grado de estabilidad; sin embargo, muchas veces puede resultar una fuente de conflicto, ya que obstaculiza la adaptación y el progreso, esta teoría sustenta el bajo promedio en la variable de Participación con 1.8/5 calificación nivel bajo no satisfactorio, donde observamos que no hay compromiso con la productividad afectando una óptima eficacia y eficiencia del servicio que le corresponde a cada quien como individuo, el cuerpo docente se muestra resistente al cambio cabe recordar que estamos en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización. *Ver anexo 4, tabla 20,22 gráfico 4, 5*

X. CONCLUSIONES

La Administración Educativa es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. La organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización, Henri Fayol, uno de los pioneros de la administración, ya establecía que las funciones y elementos de la administración eran inherentes a toda organización, incluyendo, entonces, las de índole educativa²⁷.

La optimización de “clima Organizacional es fundamental en el desarrollo del Departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS, es necesaria en su evolución universitaria y en su adaptación al medio exterior. El objetivo central de esta investigación es mejorar el “clima organizacional” que pueda inducir a la optimización de los niveles de liderazgo, Motivación, Reciprocidad y percepción en los docentes con la intención de mejorar el servicio de la comunidad universitaria demandante de la licenciatura en Odontología en un clima favorable de la realización del personal y organizacional.

Con base en los resultados obtenidos se llega a los siguientes resultados:

General

El clima organizacional general en el Departamento de Odontología de las EUCS de la UNAH-VS está en un nivel bajo el cual está en un nivel **no satisfactorio**.

1. En cuanto a liderazgo:

- Los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
- Cuando se analiza un problema las posiciones que adoptan algunos de los compañeros no siempre son sinceras.

- Los problemas no se discuten de manera constructiva ni siguen métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
- No se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
- Generalmente todos aportan ideas para mejorar nuestro trabajo.

2. De la motivación:

- Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal
- Realmente preocupa el prestigio de la organización..
- No existe un reconocimiento por el buen desempeño del personal.
- El personal no se siente realizado profesionalmente.
- El ambiente que se respira en esta organización es tenso.
- Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
- Las condiciones de trabajo no son buenas.

3. De la reciprocidad:

- La organización ofrece buenas oportunidades de capacitación
- Se defiende con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
- Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
- Por lo general, las personas que trabajan bien no son reconocidas en esta organización.
- Cada departamento trabaja por su lado.
- No les gusta ver el orden que reina en el local de trabajo.
- En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización.

4. De la participación:

- Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo no se resuelven de manera óptima para la organización.
- Periódicamente existen problemas debido a la circulación de información inexacta.
- En la organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
- Los niveles superiores no propician cambios positivos en la organización ni existe participación entre los diferentes departamentos para el logro de los objetivos, ni un buen espíritu de equipo.
- No existe flujo de información ya que esta se encuentra concentrada en pocos grupos, limitando el desarrollo de las metas comunes.
- No existe una postura o actitud que comprometa al cambio por parte de los niveles superiores.

XI. RECOMENDACIONES

Ante las conclusiones planteadas en este estudio se presenta a consideración de la organización las siguientes recomendaciones; pensando que del debido análisis de ellas se puede llegar a mejorar los factores del clima laboral que están incidiendo en el comportamiento organizacional.

- Capacitación de liderazgo a los directivos con habilidades para mejorar su rendimiento, el de cada persona de su equipo y el del propio equipo de trabajo
- Generación de un programa de cursos orientados a mejorar los aspectos de motivación, participación, trabajo en equipo, mejora continua para incentivar continuamente a los empleados para estimular su mejor comportamiento organizacional teniendo en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.
- Reuniones mensuales para mejorar la comunicación multidireccional con la finalidad de que la información llegue a su oyente de forma directa y clara, la comunicación de puertas abiertas les dará a los empleados la confianza necesaria para aportar nuevas ideas en pro de la organización.
- Implementar en lo posible y de acuerdo a las normas, una política de remuneración y beneficios equitativos, contratación transparente, promoción incentivadora y de fiscalización objetiva, para evitar toda fuente de frustración y resentimiento por parte del personal.
- Medir continuamente el clima laboral, para estar al tanto de las percepciones de los empleados y poder corregir a tiempo las falencias detectadas.

XII. BIBLIOGRAFIA

1. *Clima Organizacional de la Escuela de Odontología de la Universidad del Valle. Autores Lina GARCÍA 1, Adriana REYES 2, Pedro SARMIENTO. México. Ver el enlace <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/2321?mode=full>*
3. *Clima Organizacional de la Escuela de Odontología de la Universidad del Valle Antes citado. Y CONSULTAR; Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. Alina María Segredo Pérez. Máster en Atención Primaria de Salud y en Educación Médica.*
4. *Segredo M, Pérez L. El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos [Internet] [citado 29 septiembre 2008]. Disponible en:http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc*
5. *López C, Navarro J. Análisis del clima organizacional aplicado al hospital de Victoria [Internet]. Valdivia (Chile): Universidad Austral de Chile, Facultad de ciencias económicas y administrativas; 2003. [Citado el 29 septiembre 2008]. Disponible en:<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/fe1864a/html/index.html>*
6. *Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. Clima organizacional en la administración pública federal. Secretaría de salud. México; 2001. [Citado el 03 Julio 2008]. Disponible en: http://dgpob.salud.gob.mx/descargas/clima_organizacional_antecedentes.pdf*

7. Piña, C. *Caracterización del Clima organizacional del Policlínico Universitario “Cecilio Ruiz de Zarate” de la Provincia de Cienfuegos. Cuba; 2008.* [Citado el 03 Julio 2008]. Disponible en: <http://www.odiseo.com.mx/correoslector/clima-organizacional>
8. Segredo A, M. *Percepción del Clima organizacional por Directores de policlínicos. Cuba; 2003.* [Citado el 03 Julio 2008]. Disponible en: <http://74.125.155.132/search?q=cache:W9xMVrAL1NIJ:www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm+alina+segredo+clima+organizacional&cd=2&hl=es&ct=clnk>
9. *Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Profesional de Enfermería,* Ver el enlace https://www.academia.edu/8619944/Clima_Organizacional_en_el_Desempeño_Laboral_del_Profesional_de_Enfermeria
10. <http://rojasluisa.blogspot.com/2012/10/normal-0-21-false-false-false-es-x-none.html>
11. Daft R.I. *Teoría y diseño organizacional.* 8ª ed. México: Thomson; 2005.
12. Porras J.I, Robertson P. *Desarrollo Organizacional: teoría, práctica e investigación.* 2ª ed. Vol. 3 México: Editorial M.D Dunnet y L.M Hough; 1992.
13. Stephen R. *Comportamiento organizacional.* 8ª ed. México: Prentice Hall; 1999.
14. Chiavenato I. *Introducción a la Teoría General de la Administración.* 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill; 2007.

15. *Marín J, Melgar A, Castaño C. Teoría y técnica de desarrollo organizacional. Guatemala: editorial OPS, OMS*
16. *Alvarez S. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. [Internet] [Citado 29 de septiembre 2008] Disponible en:*
17. *Cabrera G. Teorías y modelos en salud pública, Primera edición. Colombia. Universidad nacional de Salud Pública; 2007.*
18. *El comportamiento humano [internet]. México. [Citado 01 de octubre 2008]. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ElComportamientoHumano>*
19. *López C. teoría y pensamiento administrativo [internet]. México [visitado 31 de octubre 2008]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>*
20. *Philip R, Larry J, Keneth R. Calidad sola no es suficiente. Séptima edición. Nueva York, Estados unidos. Asociación americana administrativa; 1992.*

ANEXOS

ANEXO 1

1. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición	Fuente de información
Objetivo 1: Liderazgo					
Estímulo al trabajo	El % del logro de objetivos Comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo 2. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades. 3. A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen. 4. Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda. 5. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos. 	FALSO VERDAD NS/NR	Nominal	Entrevista con los docentes
Dirección	El % de orientación en las actividades de una unidad de trabajo,	<ol style="list-style-type: none"> 1. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo 2. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo. . 3. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar. 4. El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo. 5. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar. 	FALSO VERDAD NS/NR	Nominal	Entrevista con los docentes
Solución de conflictos	% Diferencias de percepciones e para confrontar problemas y lograr resolverlos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva. 2. A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír. 3. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas. 4. Cuando tenemos un problema 	FALSO VERDAD NS/NR	Nominal	Entrevista con los docentes

		de índole laboral nadie se interesa en resolverlo. 5. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.			
Estímulo por excelencia	% énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, en cuanto a la calidad de los productos esperados	1. Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda. 2. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones. 3. Los programas de capacitación son para pocos. 4. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo. 5. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.	FALSO VERDAD NS/NR	nominal	Entrevista con los docentes

Operacionalización de variable 2

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
Objetivo 2: Motivación				
Realización personal	Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades	1. La mayoría del trabajo de esta organización exige raciocinio. 2. En este trabajo me siento realizado profesionalmente 3. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización 4. Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco 5. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización	FALSO VERDAD NS/NR	nominal
Responsabilidad	El % de responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.	1 En esta organización se busca que cada cual tome decisiones	FALSO VERDAD	Nominal

		<p>de cómo realizar su propio trabajo.</p> <p>2 En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo</p> <p>3 Realmente nos preocupa el prestigio de la organización</p> <p>4 Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica</p> <p>5 Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.</p>	NS/NR	
Adecuación de las condiciones de trabajo	Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, para el cumplimiento de las funciones asignadas en congruencia con la naturaleza misma del trabajo.	<p>1 El ambiente que se respira en esta organización es tenso</p> <p>2 Las condiciones de trabajo son buenas</p> <p>3 En general el trabajo se hace superficial o mediocrementemente.</p> <p>4 La mayoría significativa de los trabajadores de esta organización nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento</p> <p>5 Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios</p>	FALSO VERDAD NS/NR	Nominal
Reconocimiento de la aportación	El % de crédito que se da al esfuerzo realizado por cada persona,	<p>1 En esta institución se estimula al que trabaja bien.</p> <p>2 En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores</p> <p>3 Aquí se traslada o expulsa al trabajador con facilidad.</p> <p>4 La dedicación de este grupo merece reconocimiento</p> <p>5 Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño de trabajo</p>	FALSO VERDAD NS/NR	Nominal

Operacionalización de variable 3

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición
Objetivo 3: Reciprocidad				
aplicación al trabajo	El % de responder, en forma adecuada y favorable mediante su trabajo.	1 La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones 2 Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo. 3 Casi todos hacen su trabajo como le parece 4 Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo 5 A los empleados le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.	FALSO VERDAD NS/NR	Nominal
Cuidado del patrimonio institucional	Cuidado de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.	1 Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la organización 2 Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo 3 La eficacia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase 4 Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento 5 En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización.	FALSO VERDAD NS/NR	Nominal
Retribución	El % por optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.	1 Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación 2 Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo. 3 Aquí únicamente están pendientes de los errores 4 Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo 5 Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en esta organización.	FALSO VERDAD NS/NR	Nominal
Equidad	Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en	1 Aquí las promociones carecen de objetividad. 2 Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad	FALSO VERDAD NS/NR	Nominal

	trabajo y beneficios	3 Aquí cada departamento trabaja por su lado 4 En esta organización ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores. 5 El desempeño de las funciones es correctamente evaluado		
--	----------------------	---	--	--

Operacionalización de variable 4

Variable	Indicador	Definición operacional	Valores	Escala de medición	Fuente de información
Objetivo 4: participación					
Compromiso con la productividad	Si realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde	1 Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización. 2 Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución 3 Aquí el poder está concentrado en pocos departamentos 4 El espíritu de equipo de esta organización es excelente 5 Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos			Entrevista con los docentes
Compatibilidad de intereses	Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales.	1 Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización. 2 Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa 3 Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta. 4 Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización 5 Aquí todos los		Nominal	Entrevista con los docentes

		departamentos viven en conflicto permanente.			
Intercambio de información	La existencia del flujo de información, entre los grupos para el desarrollo de metas comunes	<p>1 La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente</p> <p>2 Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse</p> <p>3 Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad</p> <p>4 Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente</p> <p>5 Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos</p>		Nominal	Entrevista con los docentes
Involucrarse en el cambio	La adopción de una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización	<p>1 La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos</p> <p>2 Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores</p> <p>3 Los programas de desarrollo de esta organización preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada</p> <p>4 En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios</p> <p>5 Los niveles superiores no propician cambios positivos en la organización.</p>		nominal	Entrevista con los docentes

Anexo 2.

2. CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

El propósito de este consentimiento es brindar a los participantes de esta investigación una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad _____. La meta de este estudio es _____

_____.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, según el caso). Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

_____.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a _____ al teléfono _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a _____ al teléfono anteriormente mencionado. _____

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

Anexo 3. Instrumento de Recolección de Información

3. ENCUESTA

PREGUNTAS	Falso	Verdad	Ns/Nr
I. Liderazgo			
1. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo. Liderazgo			
2. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo. Liderazgo (Estímulo al trabajo).			
3. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo. Liderazgo (Dirección).			
4. Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva. Liderazgo (Solución de conflictos).			
5. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades. Liderazgo (Estímulo al trabajo).			
6. Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda. Liderazgo (Estímulo por la excelencia).			
7. A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír. Liderazgo (Solución de conflictos).			
8. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar. Liderazgo (Dirección).			
9. A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen. Liderazgo (Estímulo al trabajo).			
10. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones. Liderazgo (Estímulo por la excelencia).			
11. El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo. Liderazgo (Dirección).			
12. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas. Liderazgo (Solución de conflictos).			
13. Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda. Liderazgo (Estímulo al trabajo).			
14. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo. Liderazgo (Solución de conflictos).			
15. Los programas de capacitación son para pocos. Liderazgo (Estímulo por la excelencia).			
16. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras. Liderazgo (Solución de conflictos).			
17. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar. Liderazgo (Dirección).			
18. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo. Liderazgo (Estímulo por la excelencia).			
19. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos. Liderazgo (Estímulo al trabajo).			
20. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo. Liderazgo (Estímulo por la excelencia).			
II. Motivación			
1. La mayoría del trabajo de esta organización exige raciocinio. Motivación (Realización personal).			
2. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo. Motivación (Responsabilidad)			

3. El ambiente que se respira en esta organización es tenso. Motivación (Adecuación de las condiciones de trabajo).			
4. En este trabajo me siento realizado profesionalmente. Motivación (Realización personal).			
5. En esta institución se estimula al que trabaja bien. Motivación (Reconocimiento de la aportación).			
6. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo. Motivación (Responsabilidad).			
7. Las condiciones de trabajo son buenas. Motivación (Adecuación de las condiciones de trabajo).			
8. En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores. Motivación (Reconocimiento de la aportación).			
9. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización. Motivación (Realización personal).			
10. Aquí se traslada o expulsa al trabajador con facilidad. Motivación (Reconocimiento de la aportación).			
11. En general el trabajo se hace superficial o mediocremente. Motivación (Adecuación de las condiciones de trabajo).			
12. Realmente nos preocupa el prestigio de la organización. Motivación(Responsabilidad)			
13. Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco. Motivación (Realización personal).			
14. La dedicación de este grupo merece reconocimiento. Motivación (Reconocimiento de la aportación).			
15. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica. Motivación (Responsabilidad).			
16. La mayoría significativa de los trabajadores de esta organización nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento. Motivación (Adecuación de las condiciones de trabajo).			
17. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios. Motivación (Adecuación de las condiciones de trabajo).			
18. Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño de trabajo. Motivación (Reconocimiento de la aportación).			
19. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización. Motivación (Realización personal).			
20. Cada uno es considerado como conecedor de su trabajo y se le trata como tal. Motivación(Responsabilidad)			
III. Reciprocidad	Falso	Verdad	Ns/Nr
1. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones. Reciprocidad (Aplicación al trabajo).			
2. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la organización. Reciprocidad (Cuidado del patrimonio institucional).			
3. Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación Reciprocidad (Retribución).			
4. Aquí las promociones carecen de objetividad. Reciprocidad (Equidad).			
5. Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo. Reciprocidad (Aplicación al trabajo).			
6. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo. Reciprocidad (Cuidado			

del patrimonio institucional).			
7. Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo. Reciprocidad (Retribución).			
8. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad. Reciprocidad (Equidad).			
9. Aquí únicamente están pendientes de los errores. Reciprocidad (Retribución).			
10. Casi todos hacen su trabajo como le parece. Reciprocidad (Aplicación al trabajo).			
11. La eficacia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase. Reciprocidad (Cuidado del patrimonio institucional).			
12. Aquí cada departamento trabaja por su lado. Reciprocidad (Equidad).			
13. En esta organización ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores. Reciprocidad (Equidad).			
14. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo. Reciprocidad (Retribución).			
15. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo. Reciprocidad (Aplicación al trabajo).			
16. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento. Reciprocidad (Cuidado del patrimonio institucional)			
17. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en esta organización. Reciprocidad (Retribución).			
18. A los empleados le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes. Reciprocidad (Aplicación al trabajo).			
19. En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización. Reciprocidad (Cuidado del patrimonio institucional).			
20. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado. Reciprocidad (Equidad).	1		
IV. Participación	Falso	Verdad	Ns/Nr
1. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización. Participación (Compromiso con la productividad).			
2. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización. Participación (Compatibilidad de intereses).			
3. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente. Participación (Intercambio de información).			
4. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos. Participación (Involucrarse con el cambio).			
5. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución. Participación (Compromiso con la productividad).			
6. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa. Participación (Compatibilidad de intereses).			
7. Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse. Participación (Intercambio de información).			
8. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores. Participación (Involucrarse con el cambio).			
9. Los programas de desarrollo de esta organización preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada. Participación (Involucrarse con el cambio).			
10. Aquí el poder está concentrado en pocos departamentos. Participación (Compromiso con la productividad).			

11. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta. Participación (Compatibilidad de intereses).			
12. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad. Participación (Intercambio de información).			
13. El espíritu de equipo de esta organización es excelente. Participación (Compromiso con la productividad).			
14. Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización. Participación (Compatibilidad de intereses).			
15. Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente. Participación (Intercambio de información).			
16. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios. Participación (Involucrarse con el cambio).			
17. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos. Participación (Compromiso con la productividad).			
18. Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanente. Participación (Compatibilidad de intereses).			
19. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos. Participación (Intercambio de información).			
20. Los niveles superiores no propician cambios positivos en la organización. Participación (Involucrarse con el cambio).			

ANEXO 4

CUADROS (TABLAS) Y GRÁFICOS

Tabla 1. Categorización de Variables según su Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

Promedio	Categorización
< 2.5	Bajo, no satisfactorio
2.6-3.9	Medio, poco satisfactorio
> 4	Alto, satisfactorio

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 2. Liderazgo: Dirección - Promedio Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Promedio
El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo	15	12	0.40
Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo	11	16	0.41
No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar	14	13	0.52
El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo	14	13	0.52
Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar	14	13	0.52
	Puntaje Total		2.37

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 3. Liderazgo: Estímulo al Trabajo – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Promedio
Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo	11	16	0.59
A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen	14	13	0.51
Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda	15	12	0.55
Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades	6	21	0.77
Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos	10	17	0.37
	Puntaje Total		2.79

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 4 Liderazgo: Solución de Conflictos – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Promedio
A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír	13	14	0.48
Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva	20	7	0.25
Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas	20	7	0.25
Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo	14	13	0.51
Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras	5	22	0.18
	Puntaje Total		1.67

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 5. Liderazgo: Estímulo por Excelencia – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS.

	Falso	Verdad	Promedio
Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones	11	16	0.40
Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda	7	20	0.25
Los programas de capacitación son para pocos	11	16	0.40
A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo	14	13	0.51
Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo	21	6	0.22
	Puntaje Total		1.78

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 6. Motivación: Responsabilidad – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Ns/Nr	Promedio
En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo	7	18	2	0.25
En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo	10	16	1	0.37
Realmente nos preocupa el prestigio de la organización	5	21	1	0.77
Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica	3	23	1	0.85
Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal	9	18	0	0.66
	Puntaje Total			2.90

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 7. Motivación: Realización Personal – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Ns/Nr	Promedio
La mayoría del trabajo de esta organización exige raciocinio	6	18	3	0.66
En este trabajo me siento realizado profesionalmente	14	12	1	0.44
Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización	8	17	2	0.29
Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco	15	10	2	0.56
Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización	9	16	2	0.59
	Puntaje Total			2.54

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 8. Motivación: Adecuación de las Condiciones de Trabajo – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Ns/Nr	Promedio
El ambiente que se respira en esta organización es tenso	4	22	1	0.14
Las condiciones de trabajo son buenas	21	3	3	0.11
En general el trabajo se hace superficial o mediocrementemente	13	12	2	0.48
La mayoría significativa de los trabajadores de esta organización nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento	22	4	1	0.14
Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios	19	7	1	0.25
	Puntaje Total			1.12

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 9. Motivación: Reconocimiento de la Aportación – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Ns/Nr	Promedio
En esta institución se estimula al que trabaja bien	16	8	3	0.29
En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores	17	9	1	0.33
Aquí se traslada o expulsa al trabajador con facilidad	19	17	1	0.70
La dedicación de este grupo merece reconocimiento	4	21	2	0.77
Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño de trabajo	20	5	2	0.18
	Puntaje Total			2.27

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 10. Reciprocidad: Aplicación al Trabajo – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Ns/Nr	Promedio
La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones	10	17	0	0.62
Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo	12	15	0	0.55
Casi todos hacen su trabajo como le parece	6	20	1	0.22
Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo	3	23	1	0.85
A los empleados le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes	16	11	0	0.59
	Puntaje Total			2.83

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 11. Reciprocidad: Cuidado del Patrimonio Institucional – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Ns/Nr	Promedio
Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la organización	6	21	0	0.22
Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo	23	2	2	0.07
La eficacia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase	8	19	0	0.29
Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento	14	13	0	0.48
En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización	21	6	0	0.22
	Puntaje Total			1.28

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 12. Reciprocidad: Retribución – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Ns/Nr	Promedio
Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación	7	19	1	0.70
Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo	11	16	0	0.59
Aquí únicamente están pendientes de los errores	15	12	0	0.55
Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo	16	11	0	0.59
Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en esta organización	17	9	1	0.33
	Puntaje Total			2.76

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 13. Reciprocidad: Equidad – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Ns/Nr	Promedio
Aquí las promociones carecen de objetividad	7	19	1	0.25
Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad	16	10	1	0.37
Aquí cada departamento trabaja por su lado	5	21	1	0.18
En esta organización ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores	9	18	0	0.33
El desempeño de las funciones es correctamente evaluado	15	10	2	0.37
	Puntaje Total			1.50

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 14. Participación: Compromiso con la Productividad – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Ns/Nr	Promedio
Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización	20	5	2	0.18
Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución	19	7	1	0.25
Aquí el poder está concentrado en pocos departamentos	6	21	0	0.22
El espíritu de equipo de esta organización es excelente	20	5	2	0.18
Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos	7	18	2	0.26
	Puntaje Total			1.09

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 15. Participación: Compatibilidad de Intereses – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Ns/Nr	Promedio
Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización	13	13	1	0.48
Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa	12	15	0	0.44
Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta	5	21	1	0.18
Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización	13	13	1	0.48
Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanente	9	17	1	0.33
	Puntaje Total			1.91

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 16. Participación: Intercambio de Información – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Ns/Nr	Promedio
La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente	6	20	1	0.22
Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse	12	14	1	0.44
Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad	11	15	1	0.55
Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente	14	12	1	0.51
Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos	8	19	0	0.29
	Puntaje Total			2.01

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 17. Participación: Involucrarse con el Cambio – Promedio. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Falso	Verdad	Ns/Nr	Promedio
La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos	13	14	0	0.48
Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores	4	23	0	0.14
Los programas de desarrollo de esta organización preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada	13	13	1	0.48
En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios	3	23	0	0.11
Los niveles superiores no propician cambios positivos en la organización	8	17	2	0.29
	Puntaje Total			1.50

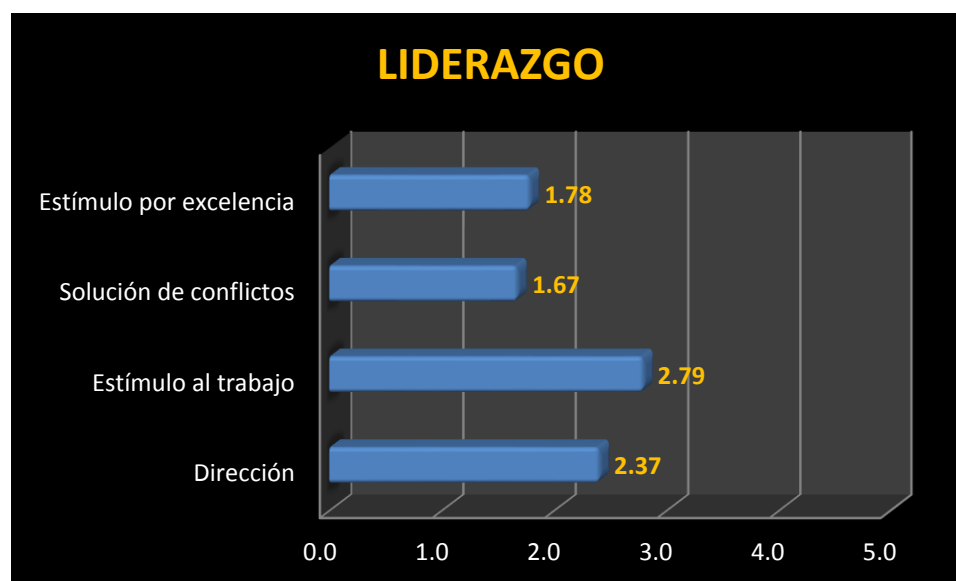
Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Tabla 18. Liderazgo: Resumen de Categorización. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Puntaje	Nivel
Dirección	2.37	No Satisfactorio
Estímulo al trabajo	2.79	Poco Satisfactorio
Solución de conflictos	1.67	No Satisfactorio
Estímulo por excelencia	1.78	No Satisfactorio

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Gráfico 1 Promedio de liderazgo y sus subvariables. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS



Fuente: Encuesta del clima organizacional en el departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS Septiembre-Diciembre 2014

Tabla 19. Motivación: Resumen de Variable. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Puntaje	Nivel
Responsabilidad	2.90	Poco Satisfactorio
Realización Personal	2.54	No Satisfactorio
Adecuación de las Condiciones de Trabajo	1.12	No Satisfactorio
Reconocimiento de la Aportación	2.27	No Satisfactorio

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Gráfico 2 Promedio de Motivación y sus subvariables. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS



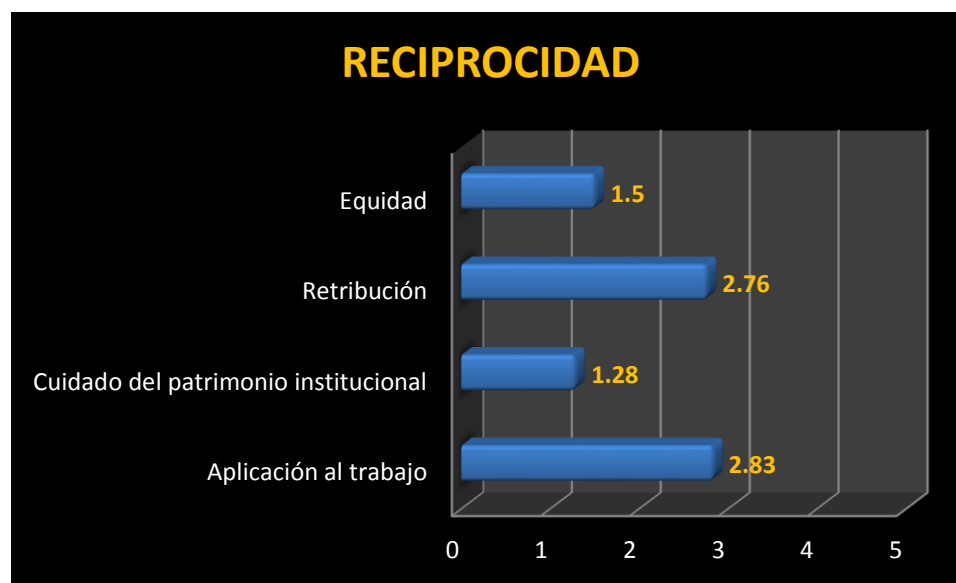
Fuente: Encuesta del clima organizacional en el departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS Septiembre-Diciembre 2014

Tabla 20. Reciprocidad: Resumen de Variable. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Puntaje	Nivel
Aplicación al trabajo	2.83	Poco Satisfactorio
Cuidado del patrimonio institucional	1.28	No Satisfactorio
Retribución	2.76	Poco Satisfactorio
Equidad	1.50	No Satisfactorio

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Gráfico 3. Promedio de Reciprocidad y sus subvariables. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS



Fuente: Encuesta del clima organizacional en el departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS Septiembre-Diciembre 2014

Tabla 21. Participación: Resumen de Variable. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Puntaje	Nivel
Compromiso con la productividad	1.09	No Satisfactorio
Compatibilidad de intereses	1.91	No Satisfactorio
Intercambio de información	2.01	Poco Satisfactorio
Involucrarse con el cambio	1.50	No Satisfactorio

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Gráfico 4 Promedio de Participación y sus subvariables. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

Fuente: Encuesta del clima organizacional en el departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS Septiembre-Diciembre 2014

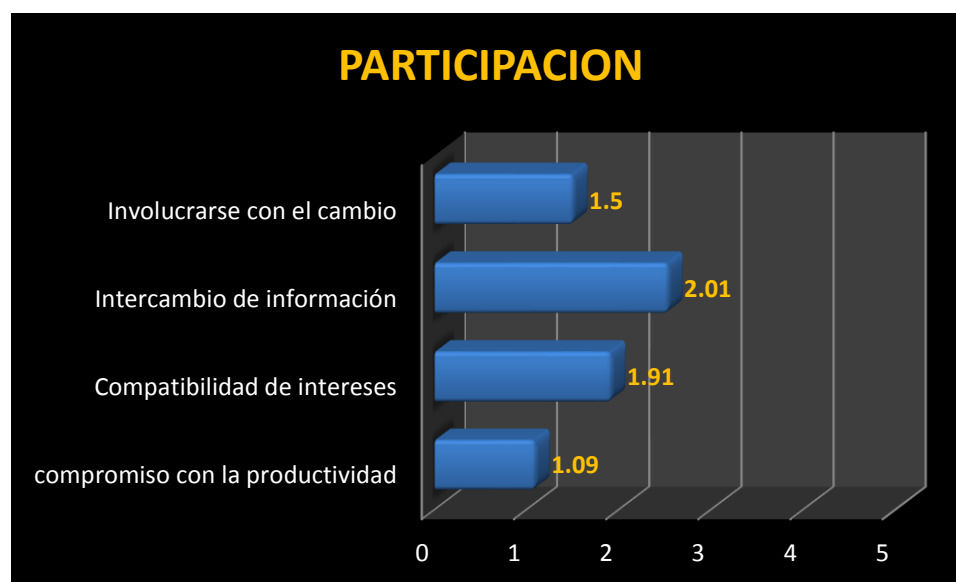
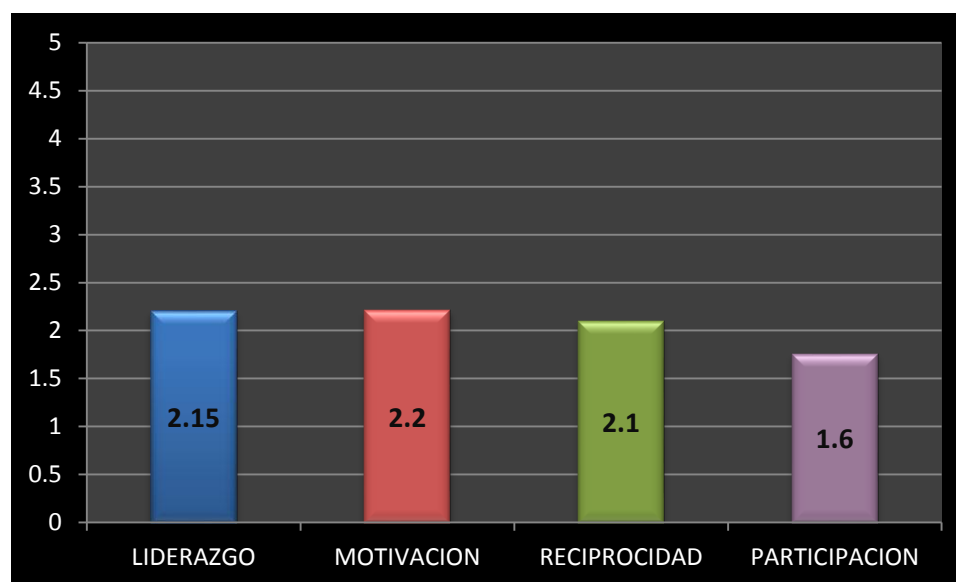


Tabla 22. Promedio de las 4 variables Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS

	Puntaje	Nivel
1. LIDERAZGO	2.15	No satisfactorio
2. MOTIVACION	2.2	No satisfactorio
3. RECIPROCIDAD	2.1	No satisfactorio
4. PARTICIPACION	1.6	No satisfactorio

Fuente: Encuesta del Clima Organizacional en el Depto. De Odontología de la EUCS de la UNAH-VS. Sept-Dic 2014

Gráfico 5. Promedio de las cuatro variables. Clima organizacional departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS



Fuente: Encuesta del clima organizacional en el departamento de Odontología de la EUCS de la UNAH-VS Septiembre-Diciembre 2014